

山东加强国有大中型企业科学化管理研究

企业科学化管理研究

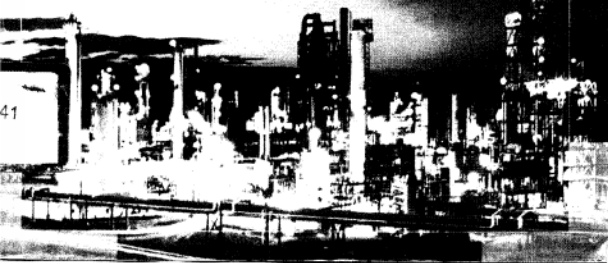
管理：

企业永恒的主题

主编 林兆义 刘德龙
山东人民出版社

企业永恒的主题

主 编 林兆义 刘德龙
山 东 人 民 出 版 社



管理：企业永恒的主题
——山东加强国有大中型企业科学化管理研究
主编 林兆义 刘德龙

*

山东人民出版社出版发行
(社址：济南经九路胜利大街39号 邮政编码：250001)
济南市市中印刷五厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 14.5印张 350千字
1998年9月第1版 1998年9月第1次印刷
印数 1—1500

ISBN7-209-02246-5
C·153 定价：18.00元

编 委 会

主 任 韩寓群

副主任 李凤梧 林兆义 刘蔚华 于永旭 刘德龙

委 员 (按姓氏笔划排列)

于永旭 包心鉴 刘德龙 刘蔚华 吕秀卿

李凤梧 杨录年 林兆义

在山东省加强国有大中型 企业科学化管理研讨会上的讲话（代序言）

韩寓群

省社科联和省经贸委选择了“如何加强国有大中型企业科学化管理”这个题目，组织全省的社会科学工作者和一些企业的领导同志在广泛进行调查的基础上，开展了这次规模较大的研讨活动。同时，还要根据我省的具体情况，对当前如何加强企业管理提出具体的意见和建议。这次活动的选题及活动方式很好，我很赞成。

从当前全省的经济体制改革情况来看，大家对国有企业改革非常关注。国有企业的改革发展已成为社会的一个重大问题，也可以说是我们整个国家国民经济生活中最让人关注的问题。如何推进国有大中型企业的改革，使国有大中型企业发展得更好，如何努力转变经济增长方式，使国有大中型企业在市场经济中发挥更大的作用，这确实是我们亟待解决的问题。所以，我非常支持这次活动，同时，也衷心地希望通过这次会议的研讨，不仅能拿出一些科研成果来，重要的是为全省的国有企业改革和发展及管理工提出一些宝贵的意见和建议，并在实际工作中贯彻执行。

开会之前，省社科联的同志给我写了讲话稿，讲的观点我是完全赞成的。讲稿一是阐述了企业管理与企业改革之间的关系。改革与管理两者之间相互联动，但不能相互替代，改革和管理都是当前经济体制改革中国有大中型企业必须加强的。二是讲当前我

省国有企业管理的现状。一方面，说明我省国有企业各项管理工作有了很大进步和提高，在制度创新和机制转换方面有了很大的发展；另一方面，指出了在企业管理中也存在许多问题。这些问题有些是比较严重的，制约了经济体制改革的发展，值得引起大家重视。三是讲如何进一步加强国有大中型企业的管理工作。这几个部分都提出了很好的意见和建议，这个讲话稿写得不错，可以印发。

从省政府分工的角度来讲，我分管工业、交通、能源、通讯、乡镇企业。在市场经济条件下企业如何加强科学化管理，我也想最好在短时间内，一方面从理论上寻求更多的支持，另一方面从实践上学习更好更宝贵的经验，作为指导自己工作的依据。所以，我一方向大会表示祝贺，另一方向大家学习，向各位企业家、专家学习。因为你们有亲身经历，而且又搞了调查研究。

从这几年全省国有企业的改革和发展及管理工作来看，不论是国有工业企业，还是国有其他各个方面的企业，整个的改革发展和科学管理工作都有了很大的加强。山东省有个有特色的经验，就是我省创造了在企业管理中必须抓人的管理。我认为这方面是非常重要的，因为在市场经济条件下，要求我们按照市场经济的方针，所有的生产要素、所有的资源都要按照市场的规律，进行最佳优化组合，也就是说，每一个企业都要在大的市场范围内来优化配置生产要素。在一切生产要素中，人是第一位的，是最活跃的，是宝贵的生产力，如果抓不住人的因素，那么我们其他的管理就可能是被动的。在以人为本管理中，最主要的是抓企业领导班子管理。企业要有一个好的领导班子，这个班子政治上素质是高的。我们说的政治素质高是指对社会主义事业敬业心强，孜孜不倦地追求企业的发展，孜孜以求于事业的进步。爱党、爱祖国、爱人民、与党中央保持一致表现在什么地方？就是要表现在我们的领导班子把企业的建设和发展视为自己毕生的追求，有强烈的

事业心和责任感，这就是最大的政治。要有一股致力于跻身民族之林的强烈信心，把国有企业搞好。这个班子业务素质要强，观念要新，要对市场经济有所认识。不同时期对班子提出的要求也是不一样的。过去，我们常讲，要是好厂长，就要与工人同甘共苦，工人身上一身油，厂长身上也一身油；工人一天到晚工作服、大皮靴，厂长也是一天到晚工作服、大皮靴。现在是市场经济，对领导班子提出的要求也不一样。谈到业务素质就是要懂得什么是机遇，什么是优胜劣汰，什么是价值规律，而且能够适应市场作出科学的决策，在竞争中取胜。如果一个企业没有一个好的班子，再好的企业也搞不好；有了一个好班子，在同样的物质条件下，企业一定能够搞好。因此班子的管理应当列入如何加强企业管理首要的一条，我们讲的管理是一个大概念，讲管理就必须要有领导班子问题。

讲管理，在人的问题上，还要抓住一条思想观念的更新。现在，我们有些问题，一讲加强企业管理，有人就把过去老的一套规章制度搬出来，或者把西方的、日本的原始的资本主义管理方式搬出来，特别是有人把韩国的中小企业那一套，甚至是野蛮的管理方式都搬出来，那是不行的。当然，西方的管理、日本的管理、韩国的管理，我们要吸取其精华，要学习他们适应市场经济发展的科学管理。在近来建立现代企业制度这句话中，讲的也是科学管理，管理科学。所以，既然要求实施科学管理，要加强管理的科学化，那么，很重要的一条就是要加强管理观念的更新。因为我们现在搞的是市场经济，市场经济是在一个大的范围之内的优胜劣汰的竞争经济。从1995年第四季度我们国家实行几项涉外体制改革后，中国的市场就变为国际市场的一个重要组成部分，国际市场和国内市场联为一体了，企业所面临的竞争，既是国内市场的竞争，也是国际市场的竞争。国际市场就在我们脚下，国际市场的竞争和国内市场的竞争，必然要求我们的企业来适应它，来

迎接新的挑战。要适应这个竞争，那么企业内部的机制转换、制度的创新，首先要适应这个竞争的需要，那就是我们企业自己的具体问题。这和运动员一样，要想在一万米长跑中取得好的成绩，不被淘汰，那么首先要看你的体质是否适应一万米的需要，然后再来研究如何加强训练，来提高你的技术素质问题，例如怎么起跑，怎么冲刺，在一万米的路程中怎样分配体力消耗，这些属于技术问题。观念更新是企业素质的需要。陈旧的观念，产品不能更新，在企业内部制度建设上形成不了干部能上能下、职工可进可出，劳动分配拉不开档次，这些问题不解决，内部没有形成竞争机制，没有形成压力，内部没有适应市场，这样，怎么能够适应外界市场的需要呢？所以，企业要适应国内市场和国际市场，在管理问题上首先要解决观念更新问题。

观念更新最主要的是体现在企业领导班子的观念更新。近几年来，我们搞企业的三项制度建设，虽然搞了很多，时间很长，对上汇报工作或检查工作时都说，企业的三项制度改革得到了全面的贯彻执行。实际上，真正做到干部能上能下、职工能进能出、分配按劳分配（当然，现在不光按劳分配了，还有按资分配，股份制、股份合作制、发股票等都有按资分配的成分在里面）还有一定差距。职工分配拉不开档次，这在企业中还是相当多的。说句实在话，企业内部的机制转换、制度创新方面还相差得太远，在某种程度上，越是国有大中型企业在这方面越是值得加强，要做的事还有很多。当然，也有一部分国有大中型企业搞得很好。就全省而言，当前在制度创新方面特别需要加强。

除此之外，就目前来讲，企业还有一项重要的管理工作，就是财务管理问题。现在，普遍反映企业的经济效益不高、经济素质不高。但是统计时，看看企业实现的利税还都有较大幅度的增长，这就是矛盾嘛！什么问题呢？这就说明企业财务管理确实需要适应市场经济的要求，要真抓好。这几年国家出台了許多加

强财会管理的政策和制度。这些政策和制度从总体上看，都是为适应市场竞争和进一步加强与国际经济不断接轨的需要。但是，这些制度在企业中还没有很好地贯彻执行。所以，这两年我们强调在企业加强以财务管理为中心，以成本管理、以资金管理为重点的企业内部管理。现在，企业的应收帐款、库存产品在山东省24500个乡以上独立核算的工业企业当中，已占流动资金的42%了，银行每年增加的流动资金贷款还不够我们占压的，也就是说两项资金占压增长绝对值已经超过了银行每年增补的流动资金。那么，企业的发展潜力到哪里去了，这不就是管理问题吗？七、八十年代的资金运动，一年转三四圈。当然，那时是计划经济，调拨物资、调拨产品，是不可比的。而现在资金的运动，一年也就是1.6到1.8圈，大量的资产、大量的资金占压很大。这说明经济增长在某种程度上还是依靠大量的资金扩张和大量的财富资源增长、生产要素的扩张来促进企业的发展，而不是真正走向集约化经营，向改革要效益，向规模经营要效益，向技术进步要效益，向管理要效益，我们还没做到这一条。这些都是企业管理致命的要害的东西。我希望在这次研讨会上，各位企业家要毫不保留地把自己从事企业科学管理方面所想到的，所做到的好经验、好想法总结出来，各位专家学者把你们在长期实践和调查中思考的问题以及你们所发现的带有代表性的问题也总结出来，最后形成一个很好的报告，向省委、省政府汇报。这对企业的改革发展，对企业的两个文明建设都将大有裨益。

当前，国有企业改革已经到了一个非常重要的时刻，这是决定我们进入市场经济能否取得竞争胜利的关键问题。我希望这次研讨会能够取得丰硕成果，并且能够为我省企业的改革、管理和发展做出应有的贡献。

目 录

在山东省加强国有大中型企业科学化管理研讨会上 的讲话（代序言）	韩寓群（1）
--	--------

（一）经 验 篇

更新观念 转换机制 积极推行集约型经营管理	青岛铁路分局党委（3）
适应营销企业特点 推行现代企业制度 构造科学 管理体制.....	山东省汽车销售（集团）股份有限公司（12）
实施思想政治工作系统强化法 促进企业全面管理	张文胜（27）
学习理论强化管理 建设现代化国际亿吨大港	青岛港务局（36）
在发展社会主义市场经济的过程中 加强现代化企业 管理.....	郑维峰（45）
坚持精细管理 促进两个转变	山东海洋化工集团有限公司（52）
抓好“两本”管理 促进两个转变	济南锅炉厂（59）
积极推广现代化管理方法 促进企业管理向集约型转变	胜利石油管理局党委宣传部 企业管理协会（68）
坚持“两本”管理 促进企业发展	山东水泥厂（79）

推行日清日高管理法 走名牌效益型发展道路

..... 海尔集团公司 (92)

实行动态管理是建立现代企业劳动用人机制的重要途径

..... 烟台万华合成革集团有限公司 (101)

坚持锐意改革 深化企业管理 推动集团快速发展

..... 中国轻骑摩托车集团总公司 (108)

建立有特色的企业管理体系 保证企业健康持续快速

发展 临沂工程机械股份有限公司 (118)

抓全员管理意识提高 促车间管理整体优化

..... 临沂农业药械厂 (128)

防“漏”增效 大有可为 烟台冰轮集团公司 (137)

以改制为契机 优化企业管理

..... 莱钢锻压股份有限公司 (144)

实行准军事化管理 推动企业管理工作上水平

..... 烟台市建筑工程公司 (151)

加快两个转变 促进企业发展 聊城发电厂 (156)

造就高素质的企业经营管理者 莱芜市酿酒总厂 (165)

民主管理增活力 以人为本出效益

..... 齐鲁石化公司工会 (174)

负重抓“五力” 奋进求发展 莱芜市丙纶厂 (182)

(二) 调 查 篇

内强素质 外拓市场

——济南钢铁集团总公司在深化改革中增强生机与活力的

成功经验探析 山东省社科联调研组 (195)

山东比特电子集团公司企业管理的成功经验

..... 山东省经济学会企业管理调查组 (211)

夯实企业文化基础 强化人才资本建设 推动企业步入

良性循环持续发展轨道

..... 刘昌毅 于建平 高华斌 (224)

严细实恒抓管理 节支降耗增效益

——关于淄博第二毛纺织厂强化企业内部管理的调查

..... 解维俊 于文新 韩昆山 明子春 李建民 (233)

企业管理科学化的有益实践

——威海市推行职工星级管理法的调查与思考

..... 中共威海市委宣传部 (243)

垄断性行业特权还原的一个成功尝试

——日照电业局强化企业管理调查 ... 孙开章 田文阁 (252)

实行现场写实管理法 完善激励约束机制..... (260)

市场竞争至胜的法宝：企业文化力

——山东省部分国有大中型企业开展企业文化建设

的调查 刘庆祥 (267)

“以人为本”是企业管理的核心

——山东渤海活塞集团人本管理的启示

..... 李星亮 刘洪庆 (274)

坚持人本管理 促进企业发展

..... 东营市经济贸易委员会 (289)

实施名牌战略坚持以外促内 努力提高国有企业管理

水平..... (294)

发挥政治优势 强化企业管理 李荣起 (300)

山东电缆厂企业文化建设调查

..... 电缆厂企业文化调查组 (308)

(三) 研 讨 篇

强化管理是建立现代化制度的基本要求和当务之急

——关于加强国有大中型企业科学管理问题的一些思考

.....	刘德龙 (315)
寻找国有企业深化改革和强化管理的最佳结合点	
.....	马传栋 (324)
向管理要效益	赵发胜 (332)
关于建立铁路客货营销机制的思考	彭开宙 (346)
论加强企业文化建设 促进企业管理科学化	
.....	黄业生 (353)
简论企业科学化管理	卢新德 (362)
管理的核心是组织生产力要素的结合	连廷广 (371)
胜利油田推广应用现代管理方法的实践与探索	
.....	王修荣 (380)
海尔之魂	
——海尔的企业哲学	陈洪泉 (387)
借鉴日本企业治理机制经验 深化我国国有企业改革	
.....	刘淑琪 (398)
企业文化：当代企业发展的核心动力	彭 磊 (407)
严恒求实狠抓管理 改革创新提高水平	王新平 (418)
把握“两本” 振兴国有工业企业	
.....	孙梅生 冯 雷 (423)
“两本”管理是现代企业管理的必然选择.....	杨宗佑 (432)
谈谈企业管理的三个关系问题	李业杰 (441)
后记.....	(448)

(一) 经验篇

更新观念 转换机制

积极推行集约型经营管理

青岛铁路分局党委

在“八五”期间，我分局适应发展社会主义市场经济的要求，加快了改革和发展的步伐。1993年，我们作为全国百家企业改革试点单位之一，在全路最早进行了“三项劳动工资制度改革”。1994年，全路在济南局进行转换经营机制改革试点，铁道部在我分局召开了转机改革经验现场会。近两年来，我们紧紧围绕两个根本性转变，眼睛向内，强化管理，内转机制，外走市场，促进了运输生产的较快发展。我们的这一做法得到了上级领导的首肯，并在全路生产经营会议上介绍了经验。回顾近年来分局改革和发展的实践，我们深深体会到，我分局所以能在转机建制，逐步与市场经济接轨的改革中走在全路的前列，在经营方式的转变中迈出较大的步子，最基本的经验就是解放思想，更新观念，自觉坚持市场导向，内转机制，外走市场，走深化改革、强化管理、集约经营的发展道路。我们的基本做法和主要体会是：

一、解放思想，更新观念，调整经营管理思路

随着运输市场竞争日趋激烈，铁路运输企业“皇帝女儿不愁嫁”的卖方市场的局面已被打破，其生存和发展面临着严峻考验。客流量下滑，货源流失，相对市场占有份额呈下降趋势，运输市场日趋激烈。在这种形势下，铁路企业从经营观念到经营机制都

存在着明显的不适应，主要表现为：一是思想观念滞后。部分干部职工缺乏经营管理意识、市场意识、成本意识、效益意识，盲目乐观，感受不到市场竞争的压力和经营亏损的压力；二是经营管理脱节。在运输组织、经营管理中，计划经济的痕迹很重，仍然沿袭着过去以生产为中心，指标型、生产型的管理，造成生产与经营脱节，形不成提高经济效益的合力；三是经营机制不优。尽管近年来我们在转换企业经营机制中进行了富有成效的探索，但仍然没有形成一种激励企业和全体职工追求经济效益的有效机制；四是科技含量不高。在经营管理中，还没有完全摆脱粗放经营的模式，不论在运动经营中，还是在多元化经营中，高附加值的产品不多，不同程度地存在重生产指标、轻经济效益，重投入、轻产出，重物化劳动、轻活化劳动的状况。

分局党委对这种状况进行了认真的调查分析，认识到由于长期受计划经济体制的束缚和影响，铁路企业缺乏市场经济意识，不善于围绕市场组织运输生产和经营管理，习惯于靠上面下指标、给资金搞运输。这是铁路企业在运输市场竞争中，市场占有份额减少，经济效益下降，甚至出现亏损的重要原因。要扭转这种被动局面，关键是转变观念，特别是企业的领导层要牢固树立市场经济观念，把市场需求作为运输生产经营活动的起点和归宿，克服在计划经济体制下形成的用抽象原则和传统模式经营管理的思维定式，这样才能开辟铁路企业生存和发展的新天地。在此基础上，分局党委确立了“五破除，五树立”的转变观念的思路。一是破除强调铁路公益性、基础性和政策性亏损理所当然的观念，树立向管理要效益的观念；二是破除强调局部利益，不顾总体利益的观念，树立以企业综合管理为中心的观念；三是破除只重装、卸、排，以运输计划为轴心的观念，树立内转机制，外走市场的观念；四是破除节约吃亏的观念，树立投入产出的观念；五是破除人多、设备多好办事的观念，树立降低成本就是提高效益的观念。

为了解放思想，更新观念，调整经营管理思路，我们用邓小平理论武装干部职工的头脑。利用分局两级党委中心组学习、领导干部理论培训班、专题系列讲座、理论研讨、外出考察学习等形式，组织各级领导干部学习理论，转变观念。去年以来，分局党委围绕两个转变，分六期对副科职务以上领导干部进行培训；聘请邯钢集团公司领导，举办了“模拟市场核算，实行成本否决”经验的专题讲座；组织分局党委中心组到海尔集团公司听取改革和管理经验介绍；组织分局党委组、宣、办、干负责人到大连铁路股份有限公司和西安铁路分局，就铁路运输企业进行股份制改革和实行站区管理模式等问题进行学习考察。同时我们还运用各种宣传教育阵地和宣传形式，对干部职工进行宣传教育。分局党委主要领导分别到青岛、烟台、潍坊、淄博四个地区，向全分局车间以上干部作“两个转变”的宣讲报告。分局和基层单位领导班子成员也纷纷深入到车间、班组向干部职工宣讲。我们还组织全分局干部职工开展“铁路如何走向市场”的大讨论，发动职工为实行两个转变献计献策，组织编写以“集约经营一百计”、“更新观念一百例”、“市场营销一百招”为主要内容的大讨论成果集，使广大干部职工摆脱了计划经济旧观念的束缚，为调整分局经营管理思路奠定了坚实的思想基础。并逐步形成了分局改革和发展的基本思路，即把深化改革同加强管理结合起来，完善配套改革措施，走集约经营管理的道路，按市场需求配置运力资源，使铁路运输经营全面与市场经济接轨，逐步在我分局建立起适应市场经济要求的管理体制和运行机制。

二、市场取向，强化营销，转变经营管理机制

在市场经济条件下，满足市场需求，是企业生产的起点和归宿。而企业能不能走向市场，在市场有作为、有发展，关键看产销是否对路，看产品质量，看社会信誉，看主要产品在市场中的